

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

УКРАЇНИ

Дніпровський професійний технологічний коледж

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник директора з навчально-методичної роботи
ЗПО «Дніпровський професійний технологічний
коледж»

Сергій ГОРДІСНКО

« 28 » серпня 2026 р.



КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

МЕНЕДЖМЕНТ У БУДІВНИЦТВІ

Розроблено для здобувачів
фахової передвищої освіти

Викладач: Юлія ПУСТОВОЙТ

Дніпро – 2026

МОДУЛЬ 1. Основи менеджменту та управління будівельним виробництвом

Тема 1. Капітальне будівництво

План:

- 1.1. Роль будівельної галузі.
- 1.2. Специфічні закономірності (нерухомість продукції, кліматичні умови).
- 1.3. Поняття та сутність менеджменту.

Вступ до курсу та Теми 1

Капітальне будівництво є однією з найдавніших та найважливіших сфер людської діяльності. Від зведення перших примітивних укриттів до створення сучасних хмарочосів, надскладних промислових комплексів та інфраструктурних магістралей — будівельна галузь завжди була і залишається матеріальною основою розвитку цивілізації. Будь-який виробничий процес, медична чи освітня послуга, транспортна логістика потребують відповідної матеріально-технічної бази: заводів, лікарень, шкіл, доріг та мостів. Саме ці об'єкти і є продуктом капітального будівництва.

Проте створення таких об'єктів — це не просто механічне складання цегли, бетону та сталі. Це надзвичайно складний організаційно-технологічний процес, який вимагає координації дій сотень спеціалістів, управління величезними фінансовими потоками та врахування мінливих умов навколишнього середовища. Саме тому успішне будівництво неможливе без професійного менеджменту. Відкриваючи перший модуль курсу «Менеджмент у будівництві», ми закладаємо теоретичний фундамент: визначимо економічне значення будівельної галузі, розберемо її унікальні особливості, які відрізняють її від будь-якого іншого виробництва, та окреслимо сутність управлінської діяльності в цій сфері.

1.1. Роль будівельної галузі в економіці

Капітальне будівництво як галузь матеріального виробництва відіграє стратегічну роль в економіці будь-якої держави. Воно не лише створює основні фонди для інших галузей, але й виступає потужним каталізатором макроекономічного розвитку. У періоди економічних криз уряди багатьох країн стимулюють саме будівельну галузь через реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів, що дозволяє швидко оживити економіку.

Економічний мультиплікатор будівництва

Однією з найважливіших економічних властивостей будівельної галузі є її **мультиплікативний ефект**. Будівництво є колосальним споживачем продукції інших галузей: металургії, машинобудування, хімічної промисловості, деревообробки, транспорту та енергетики.

За оцінками економістів, створення одного робочого місця безпосередньо на будівельному майданчику призводить до створення або підтримки від 5 до 7 робочих місць у суміжних галузях. Формалізовано ефект макроекономічного мультиплікатора (M) можна виразити через граничну схильність до споживання - marginal propensity to consume (MPC):

$$M = 1 / (1 - MPC)$$

Коли держава або приватний інвестор вкладає кошти в капітальне будівництво, ці гроші перетворюються на зарплати будівельників, доходи виробників матеріалів та логістичних компаній. Отримавши ці доходи, працівники витрачають їх на споживчі товари, запускаючи новий цикл економічної активності.

Структура продукції капітального будівництва

Продукція будівельної галузі класифікується за її суспільним та економічним призначенням:

- **Промислове будівництво:** Заводи, фабрики, електростанції, логістичні хаби. Ця категорія безпосередньо формує виробничий потенціал країни.
- **Цивільне будівництво:** Житлові будинки, школи, лікарні, торгові центри, адміністративні будівлі. Забезпечує соціальні потреби населення.
- **Інфраструктурне та транспортне будівництво:** Автомобільні та залізничні шляхи, мости, тунелі, аеропорти, трубопроводи. Є «кровоносною системою» економіки.
- **Сільськогосподарське будівництво:** Елеватори, тваринницькі комплекси, зрошувальні системи.

Стратегічна роль будівництва у відбудові: У періоди післявоєнного відновлення або після масштабних стихійних лих капітальне будівництво стає галуззю номер один. Воно вирішує одразу три глобальні завдання: 1) повертає людям житло; 2) відновлює транспортні та енергетичні зв'язки; 3) забезпечує масову зайнятість населення, знижуючи рівень соціальної напруги та безробіття.

Для оцінки ефективності капітальних вкладень у макроекономіці використовується показник загальної (абсолютної) ефективності (E), який показує приріст національного доходу (ΔY) на одиницю капіталовкладень (K):

$$E = \Delta Y / K$$

1.2. Специфічні закономірності будівельного виробництва

Управління будівельним підприємством суттєво відрізняється від управління заводом чи фабрикою. Це зумовлено низкою об'єктивних специфічних особливостей (закономірностей) будівельної галузі. Менеджер, який не розуміє цих особливостей, не зможе ефективно планувати процеси та управляти ризиками.

1. Нерухомість будівельної продукції

Це фундаментальна відмінність будівництва від промисловості. У промисловому виробництві робочі місця, верстати та конвеєри є стаціонарними (нерухомими), а продукція (наприклад, автомобілі чи смартфони) рухається по конвеєру, доки не буде готова, після чого відправляється до споживача.

У будівництві ситуація прямо протилежна: **продукт (будівля) є нерухомим**, він прив'язаний до конкретної земельної ділянки. Натомість засоби виробництва (робітники, будівельна техніка, матеріали) постійно переміщуються. Спочатку вони рухаються в межах одного будівельного майданчика (з поверху на поверх, із захватки на захватку), а після завершення об'єкта — перебазовуються на новий будівельний майданчик, який може знаходитися за сотні кілометрів.

Наслідки для менеджменту: Виникає потреба у створенні тимчасової інфраструктури (мобільні містечка, тимчасові дороги, пересувні бетонозмішувальні вузли). Логістика та диспетчеризація набувають критичного значення.

2. Вплив кліматичних та географічних умов

Будівництво — це галузь, яка переважно працює просто неба. Тому технологія, темпи та вартість робіт колосально залежать від природно-кліматичних факторів:

- **Температурний режим:** Виконання «мокрих» процесів (бетонування, штукатурка, кладка на цементному розчині) при від'ємних температурах вимагає застосування спеціальних дорогих технологій (протиморозні добавки, електропідігрів бетону, влаштування "теплеків"). Зимовездорожчання завжди закладається в кошторис.
- **Атмосферні опади та вітер:** Сильний вітер унеможливорює роботу баштових кранів та промислових альпіністів. Затяжні дощі призводять до розмокання ґрунтів і зупинки земляних робіт.
- **Геологія та рельєф:** Навіть будівництво за абсолютно однаковим (типовим) проектом у різних регіонах вимагатиме різних фундаментів залежно від типу ґрунту (пісок, глина, скеля), рівня ґрунтових вод та сейсмічності району.

Інженерно-технологічний аспект: Для визначення можливості початку земляних робіт у весняний період інженери розраховують глибину промерзання ґрунту. Від швидкості його відтавання залежить вибір типу землерийної техніки. Управлінське рішення в такому випадку полягає у виборі: чекати природного відтавання (втрата часу) або використовувати важкі розпушувачі та вибухові роботи (додаткові витрати).

3. Висока капіталомісткість та тривалість виробничого циклу

Зведення сучасного об'єкта може тривати від кількох місяців до кількох років. Весь цей час інвестиції знаходяться у стані незавершеного виробництва, тобто вони "заморожені" і не приносять прибутку. Тільки після підписання акту введення в експлуатацію об'єкт набуває споживчої вартості.

Наслідки для менеджменту: Необхідність жорсткого календарного планування, залучення кредитного фінансування та розподілу бюджету за етапами (щоб уникнути касових розривів).

4. Індивідуальність та багатогранність будівельної продукції

У світі практично не існує двох абсолютно ідентичних будівельних об'єктів. Навіть серійна житлова забудова відрізняється умовами підключення до зовнішніх мереж,

інсоляцією, вимогами місцевої влади. Кожен об'єкт вимагає індивідуального підходу до проектування організації робіт.

Порівняльна таблиця: Будівництво vs Промисловість

Ознака	Промислове виробництво	Капітальне будівництво
Продукція	Рухома, стандартизована, масова.	Нерухома, індивідуальна, капітальна.
Засоби виробництва	Стаціонарні (завод, цех, верстати).	Мобільні (переміщуються по об'єкту та між об'єктами).
Вплив клімату	Мінімальний (робота в опалюваних цехах).	Критичний (робота просто неба, вплив опадів і температур).
Цикл виробництва	Короткий (від годин до днів).	Тривалий (від місяців до років).

1.3. Поняття та сутність менеджменту

Враховуючи вищеописану специфіку будівельної галузі, стає зрозумілим, що без системного управління реалізація проєктів приречена на провал. **Менеджмент у будівництві** — це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління будівельним виробництвом з метою підвищення його ефективності та прибутковості.

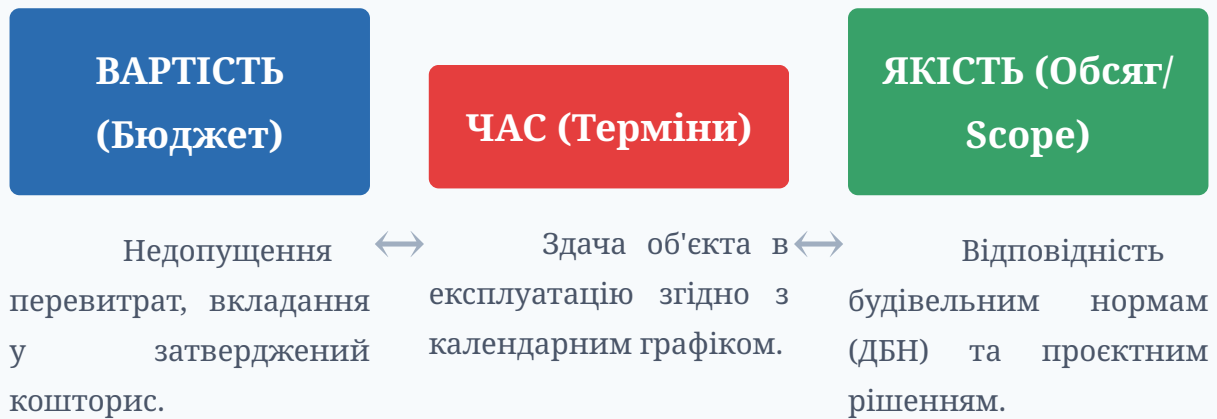
У широкому розумінні менеджмент — це мистецтво досягати цілей організації через працю інших людей. Цей процес здійснюється шляхом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.

- **Суб'єкт управління:** Той, хто управляє (керівник будівельної компанії, менеджер проєкту, виконроб, інженерно-технічний персонал). Суб'єкт генерує управлінські команди.
- **Об'єкт управління:** Те, чим управляють (будівельні бригади, машини та механізми, фінансові ресурси, технологічні процеси зведення будівлі). Об'єкт сприймає управлінські команди і перетворює їх на матеріальний результат.

Цілі будівельного менеджменту: "Залізний трикутник"

Сутність управління будь-яким будівельним проєктом класично зводиться до балансування між трьома критичними параметрами, які утворюють так званий "Залізний трикутник проєкту" (Project Management Triangle):

ЗАЛІЗНИЙ ТРИКУТНИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ



Сутність трикутника: зміна одного з параметрів неминуче впливає на інші. Наприклад, якщо інвестор вимагає скоротити ЧАС будівництва (пришвидшити роботи), менеджер змушений залучати додаткові ресурси, що збільшує ВАРТІСТЬ, або ж ризикує знизити ЯКІСТЬ робіт. Мистецтво менеджменту полягає у знаходженні оптимального балансу.

Кількісна оцінка управління: EVM

У сучасному будівельному менеджменті для контролю за станом "залізного трикутника" використовується метод освоєного обсягу (Earned Value Management - EVM). Цей математичний апарат дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки ефективно менеджер управляє часом та бюджетом.

Базові показники ефективності менеджменту за методом EVM:

- **Індекс виконання строків (SPI - Schedule Performance Index):**

$$SPI = EV / PV$$

Де *EV* (Earned Value) — обсяг фактично виконаних будівельних робіт у грошовому вимірі; *PV* (Planned Value) — плановий обсяг робіт на дану дату. Якщо $SPI < 1.0$, будівництво відстає від графіка.

- **Індекс виконання бюджету (CPI - Cost Performance Index):**

$$CPI = EV / AC$$

Де *AC* (Actual Cost) — фактичні витрати на виконання робіт. Якщо $CPI < 1.0$, має місце перевитрата кошторису.

Рівні менеджменту в будівельній організації

Управлінська діяльність у великих будівельних компаніях розподілена за ієрархічними рівнями:

- 1. Інституційний рівень (Топ-менеджмент):** Генеральний директор, рада директорів, головний інженер тресту. Визначають стратегію розвитку компанії, приймають рішення про участь у великих тендерах, формують структуру капіталу.
- 2. Управлінський рівень (Менеджмент середньої ланки):** Керівники проєктів, начальники будівельно-монтажних управлінь (БМУ), начальники відділів (планово-економічного, постачання). Транслюють стратегічні цілі у конкретні плани, контролюють бюджет об'єктів, координують субпідрядників.
- 3. Технічний/Операційний рівень (Низова ланка):** Виконроби (виконавці робіт), майстри дільниць. Це менеджери, які безпосередньо керують робітниками на будівельному майданчику. Їхня задача — забезпечення виконання змінних і тижневих завдань, контроль якості та техніки безпеки "в полі".

Питання для самоконтролю:

1. Що означає мультиплікативний ефект будівельної галузі для національної економіки?
2. Назвіть фундаментальну відмінність будівельного виробництва від промислового. Як це впливає на логістику?
3. Як кліматичні фактори (наприклад, зимовий період) впливають на технологію та вартість будівельних робіт?
4. Хто виступає об'єктом, а хто — суб'єктом управління на будівельному майданчику?
5. Поясніть концепцію "Залізного трикутника" в управлінні проєктами. Чому неможливо змінити один параметр без впливу на інші?
6. Які посади відносяться до операційного (низового) рівня менеджменту в будівництві та які їхні основні функції?

МОДУЛЬ 1. Основи менеджменту та управління будівельним виробництвом

Тема 2. Принципи, функції та методи управління (Розширений курс)

План:

- 2.1. Планування, організація, мотивація, контроль.
- 2.2. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи.

Вступ до Теми 2

Управління в будь-якій сфері людської діяльності, а особливо в такому складному секторі, як капітальне будівництво та інженерія, є системним процесом. Менеджмент не зводиться до інтуїтивних наказів чи хаотичного реагування на проблеми. Він базується на фундаментальних законах, принципах та інструментах, які дозволяють перетворити зусилля розрізнених груп людей (робітників, проєктувальників, інвесторів, постачальників) на єдиний цілеспрямований механізм.

Основою управлінської діяльності є її **функції** — відокремлені, спеціалізовані види праці, які об'єктивно необхідні для забезпечення ефективної роботи організації. Ще на початку XX століття один із засновників науки управління Анрі Файоль визначив класичну тріаду управлінського циклу: передбачати (планувати), організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати. Сьогодні ця концепція трансформувалася у чотири базові функції: планування, організацію, мотивацію та контроль, які тісно пов'язані між собою комунікаційними процесами та прийняттям рішень.

Водночас, реалізація цих функцій вимагає практичного інструментарію — **методів управління**. Це способи впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт (колектив, бригаду, окремого робітника) для досягнення поставлених цілей. У цій темі ми глибоко дослідимо кожен з функцій та розкриємо специфіку застосування адміністративних, економічних і соціально-

психологічних методів на будівельному майданчику та в системі фахової освіти.

2.1. Планування, організація, мотивація, контроль

Процес управління є циклічним. Він починається з визначення цілей (планування), продовжується створенням структури для їх досягнення (організація), стимулюванням людей до роботи (мотивація) і завершується порівнянням результатів з початковими планами (контроль).

Функція: Планування (Planning)

Планування — це безперервний процес встановлення або уточнення цілей розвитку організації та визначення найкращих способів їх досягнення. Це первинна функція менеджменту, оскільки всі інші функції підпорядковані саме реалізації планів.

У будівельному менеджменті планування здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях:

- 1. Стратегічне планування (3-5 років):** Визначення глобальних цілей тресту, вибір ринків (наприклад, перехід від житлового будівництва до об'єктів альтернативної енергетики), формування інвестиційного портфеля.

2. Тактичне планування (1 рік): Розробка річних виробничих програм, укладання генеральних договорів підряду, визначення загальних потреб у ресурсах.

3. Оперативне планування (місяць, декада, зміна): Деталізація планів до рівня конкретних будівельних бригад, розробка місячних графіків виконання робіт, замовлення матеріалів на об'єкт.

Ключовим інструментом оперативного планування є складання календарних графіків. Математично, час виконання будь-якої роботи (T) можна спланувати за формулою:

$$T = Q / (N \times P \times K_{\text{вн}})$$

Де: Q — загальний обсяг робіт (наприклад, кубометри бетону); N — кількість робітників у ланці; P — нормативна продуктивність одного робітника; $K_{\text{вн}}$ — коефіцієнт виконання норм (як правило, 1.05 - 1.15).

Кейс з практики: Планування генерації та відхилень
Функція планування не обмежується лише будівельними процесами; вона життєво необхідна на етапі експлуатації технологічних об'єктів. При управлінні об'єктами відновлюваної енергетики, такими як сонячна електростанція Solar Nore, технічний менеджмент формує жорсткі плани генерації. Для забезпечення рентабельності інженери щоденно зводять дані «План проти Факту» (наприклад, у зрізі на 20.07). Якщо план передбачав генерацію 100 МВт-год, а факт склав лише 85 МВт-год, це стає сигналом для запуску наступної функції (контролю) і перепланування технічного обслуговування інверторних підстанцій.

Функція: Організація (Organization)

Організація — це процес створення структури підприємства, яка дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення цілей. Вона передбачає розподіл завдань, делегування повноважень, встановлення відповідальності та забезпечення виконавців необхідними ресурсами (матеріалами, технікою, інформацією).

В рамках цієї функції керівник вирішує два ключові завдання:

- **Організаційне проектування:** Побудова ієрархії підпорядкування (хто кому звітує). У будівництві переважають лінійно-функціональні та матричні структури, де керівник проекту (Project Manager) координує роботу як

лінійних майстрів, так і функціональних відділів (кошторисників, логістів).

- **Делегування повноважень:** Передача завдань і прав особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Важливим принципом є те, що делегувати можна *повноваження* (право приймати рішення та витрачати ресурси), але не *відповідальність*. Кінцеву відповідальність за безпеку об'єкта несе головний інженер, навіть якщо він делегував перевірку майстру.

Організація навчально-виробничих процесів в умовах кризи:

Функція організації включає здатність гнучко адаптувати структури під зовнішні загрози. При реалізації програм професійної підготовки, наприклад ініціативи Skills4Recovery, організатори планують паралельні потоки навчання для таких груп, як «Маляр» та «Електрогазозварник». Однак у разі загострення безпекової ситуації в регіоні, функція організації вимагає негайного переформатування: видається наказ про перенесення дати запуску навчальних груп (наприклад, на середину червня), здійснюється перерозподіл навчальних полігонів або перенесення практичних занять у підземні укриття, гарантуючи збереження життя слухачів без остаточного зриву програми.

Функція: Мотивація (Motivation)

Мотивація — це процес стимулювання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальноорганізаційних цілей. Менеджер може розробити геніальний план і створити досконалу структуру, але якщо люди не матимуть бажання працювати, план не буде реалізований.

Сучасна теорія мотивації базується на розумінні **потреб** (відчуття нестачі чогось) та **стимулів** (зовнішніх спонукань). У будівництві ефективна мотивація вимагає балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами:

- **Матеріальні стимули:** Базова відрядна заробітна плата, премії за скорочення термінів будівництва, доплати за шкідливі умови праці (наприклад, зварювальникам), бонуси за економію матеріалів.
- **Нематеріальні (соціально-психологічні) стимули:** Визнання досягнень, безпечні та комфортні умови праці, створення згуртованого мікроклімату в бригаді, можливості для підвищення розряду.

Згідно з *Теорією очікувань Врума*, працівник буде вмотивований лише тоді, коли вірить, що його зусилля призведуть до певного результату, а цей результат, у свою чергу, буде винагороджений тим, що працівник цінує (валентність):

$$M = (\text{Зусилля} \rightarrow \text{Результат}) \times (\text{Результат} \rightarrow \text{Винагорода}) \times \text{Валентність}$$

Кейс: Мотивація через турботу про безпеку персоналу

На великих об'єктах або у фахових навчальних центрах нематеріальна мотивація часто реалізується через підвищення рівня безпеки та кваліфікації. Уявімо ситуацію: керівництво ініціює проведення спеціального заходу-симуляції для 50 осіб (майстрів, бригадирів, курсантів). Запрошеними спікерами виступають представники асоціацій екстрених медичних техніків, які проводять практичні інструктажі з надання домедичної допомоги при висотних травмах чи ураженнях струмом. Такі заходи задовольняють глибинну потребу людей у безпеці (рівень 2 за пірамідою Маслоу). Відчуваючи турботу адміністрації про їхнє життя, працівники відповідають підвищенням лояльності та продуктивності, що є прямим наслідком успішної мотиваційної політики.

Функція: Контроль (Control)

Контроль — це безперервний процес порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із запланованими показниками та коригування дій у разі виявлення відхилень. Без контролю будь-який план залишається лише наміром.

Процес контролю складається з трьох етапів:

- 1. Встановлення стандартів:** Визначення конкретних, вимірюваних цілей з часовими рамками (наприклад, змонтувати 10 тонн металоконструкцій за зміну з відхиленням не більше 2 мм).
- 2. Вимірювання фактичних результатів:** Збір достовірної інформації про хід робіт. Для цього використовуються геодезичні прилади, журнали виконання робіт, акти скритих робіт, а також інноваційні методи контролю.
- 3. Порівняння та коригування:** Якщо відхилення перевищують допустиму норму, менеджер приймає рішення про зміну технології, додавання ресурсів або перегляд самого плану (якщо він виявився нереалістичним).

Інноваційні технології в контролі:

Сучасний операційний контроль у будівництві активно застосовує новітні інженерні рішення. Наприклад, для інвентаризації складів, обміру земляних мас або інспектування важкодоступних дахів широко використовуються технології безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Дотримання жорстких правил операційної безпеки дронів дозволяє здійснювати швидкий і високоточний аеронагляд. Такий контроль виключає ризик травматизму серед маркшейдерів та надає керівництву об'єктивні ортофотоплани майданчика, що гарантує абсолютну прозорість вимірювання фактичних результатів (Етап 2 процесу контролю).



2.2. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи

Якщо функції відповідають на запитання «Що робить менеджер?», то методи управління визначають «Як він це робить?». Методи управління — це сукупність способів і прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт (колектив працівників та окремих виконавців) для досягнення цілей організації. У практиці будівельного менеджменту застосовується комбінація трьох груп методів.

1. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи

Базуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни, системі підпорядкованості та нормативному забезпеченні. Вони мають **прямий, директивний характер впливу**: будь-який регламентуючий або розпорядчий акт підлягає обов'язковому і точному виконанню, а за його невиконання передбачена дисциплінарна або адміністративна відповідальність.

Адміністративні методи реалізуються через такі інструменти:

- **Організаційне регламентування:** Затвердження статуту підприємства, штатного розпису, посадових інструкцій, регламентів з охорони праці (СУОП), державних будівельних

норм (ДБН). Це стабільні правила гри, які не змінюються щодня.

- **Розпорядчий вплив:** Накази, директиви, постанови, розпорядження. Це оперативні документи, що реагують на поточні обставини.
- **Дисциплінарна відповідальність:** Догани, звільнення за порушення трудової дисципліни, матеріальна відповідальність за зіпсовані інструменти.

Кейс з практики: Адміністративне управління фаховою освітою

Організаційно-розпорядчі методи є фундаментальними у сфері освітнього менеджменту та координації технічних фахівців. Наприклад, для забезпечення уніфікації навчальних програм та вирішення нагальних організаційних питань, керівництво навчального закладу розробляє офіційну директиву: "Про проведення зборів викладачів фахової передвищої освіти". Директива містить чіткий наказ: забезпечити присутність кураторів усіх технічних спеціальностей у четвер, 16 липня, о 12:00. Такий адміністративний метод не передбачає дискусій щодо доцільності явки, він жорстко структурує час і простір для досягнення оперативної мети управління.

2. Економічні методи управління

Спираються на використання об'єктивних економічних законів та матеріальних інтересів працівників. Їх суть полягає у

створенні таких економічних умов, які природним чином спонукають колективи та окремих працівників діяти в потрібному для організації напрямку без прямого адміністративного тиску (примусу).

Економічні методи мають **непрямий характер впливу**. Інструментарій економічних методів включає:

- **Комерційний (господарський) розрахунок:** Підрозділ компанії (дільниця, управління) отримує певну самостійність. Витрати підрозділу порівнюються з його доходами, а частина прибутку залишається у розпорядженні колективу для преміювання або розвитку бази.
- **Система оплати праці та преміювання:** Встановлення відрядних розцінок, акордних нарядів, бонусів за економію будівельних матеріалів чи дострокову здачу об'єкта.
- **Ціноутворення та інвестиції:** Грамотний розподіл бюджетних коштів, управління собівартістю БМР.
- **Санкції:** Штрафи для субпідрядників за зрив термінів, утримання коштів за перевитрату матеріалів.

Управління ризиками через економічні інструменти:

Важливим елементом економічних методів є захист фінансових інтересів компанії шляхом страхування. Для мінімізації втрат від форс-мажорів та аварій будівельний трест залучає спеціалістів. Так, страховий консультант Дрозд В.В. розробляє для організації комплексні поліси страхування професійної відповідальності (CAR/EAR). Сплата страхових премій є застосуванням економічного методу: компанія свідомо йде на певні контрольовані фінансові витрати зараз, щоб гарантувати економічну безпеку інвестиційного проекту в майбутньому.

Для оцінки економічної ефективності застосованих методів керівництво розраховує рівень рентабельності (***R***):

$$R = (P / C) \times 100\%$$

Де ***P*** — прибуток від здачі об'єкта; ***C*** — собівартість будівельно-монтажних робіт (включаючи зарплати, матеріали, експлуатацію машин та накладні витрати).

3. Соціально-психологічні методи управління

Ця група методів спрямована на використання соціальних механізмів (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, традиції) та психологічних особливостей кожної людини. Вони відіграють вирішальну роль у формуванні згуртованої команди, здатної вирішувати складні інженерні задачі в стресових умовах будівельного виробництва.

Соціально-психологічні методи впливають на **неформальну структуру колективу** і поділяються на:

- **Соціологічні методи:** Управління груповою динамікою. До них належить соціальне планування (створення належних умов побуту на майданчику: якісні душові, кімнати обігріву, гаряче харчування). Участь працівників в управлінні (залучення досвідчених майстрів до обговорення технології). Формування корпоративної культури та традицій компанії.
- **Психологічні методи:** Персональний підхід до кожного працівника. Включають професійний відбір (тестування на відповідність психотипу складним умовам праці, наприклад, висотникам або кранівникам). Гуманізація праці (усунення монотонності, ергономіка робочих місць). Комплектування малих груп (бригад) з урахуванням психологічної сумісності робітників.
- **Моральне стимулювання:** Публічне визнання заслуг, нагородження грамотами, розміщення на дошці пошани,

делегування відповідальних завдань, що підвищує статус працівника в очах колективу.

Кейс: Соціально-психологічний мікроклімат у колективі ІТП

Успіх реалізації будь-якого проєкту базується на ефективній взаємодії лінійних керівників та кураторів. Психологічна сумісність та згуртованість команди інженерно-технічних працівників (ІТП) є ключем до швидкого вирішення виробничих проблем. Розглянемо роботу професійної команди, до складу якої входять куратори та фахівці технічного блоку: Гаврилюк, Зуєнко, Панченко, Савіна та Назаренко.

Коли на майданчику виникає форс-мажорна ситуація (наприклад, збій у поставках арматури), вирішення проблеми досягається не через адміністративні покарання, а завдяки високому рівню соціальної згуртованості. Зв'язки між цими фахівцями базуються на взаємодопомозі та авторитеті. Савіна та Панченко оперативно узгоджують заміну в документації, Зуєнко та Гаврилюк перерозподіляють техніку, а Назаренко координує дії бригад. Такий рівень командної синергії є прямим результатом системного застосування соціально-психологічних методів з боку топ-менеджменту: проведення тимбілдингів, спільних нарад та формування атмосфери довіри, де кожен відчуває свою значущість для загальної справи.

Матриця методів управління

Група методів	Основа (Фундамент) впливу	Характер впливу	Приклади інструментів
Адміністративні	Влада, закон, ієрархія, дисципліна, посадові обов'язки.	Прямий, примусовий.	Накази, інструкції (ДБН), штатні розписи, догани.
Економічні	Матеріальні інтереси, комерційний розрахунок, ринкові механізми.	Непрямий, стимулюючий.	Відрядна оплата, премії, штрафи, ціни, страхування.
Соціально-психологічні	Моральні цінності, психологія групи, корпоративна культура.	Непрямий, переконуючий.	Тімбілдинг, визнання заслуг, ергономіка, наставництво.

Висновок: Для досягнення максимальної ефективності будівельного виробництва сучасний менеджер повинен застосовувати всі три групи методів у комплексі, адаптуючи їх пропорції до конкретної виробничої ситуації та зрілості трудового колективу.

Питання для самоперевірки та закріплення матеріалу:

1. Назвіть чотири базові функції управління. Чому функцію «Планування» вважають первинною в управлінському циклі?
2. Що означає принцип «делегування повноважень» і чому керівник не може делегувати відповідальність?
3. Сформулюйте основне правило Теорії очікувань Врума у контексті мотивації будівельної бригади.
4. Наведіть приклади застосування інноваційних технологій (таких як БПЛА/дрони) при здійсненні функції контролю. Які завдання це вирішує?
5. У чому полягає принципова різниця між адміністративними (прямими) та економічними (непрямими) методами управління?
6. Наведіть приклад ситуації на будівельному майданчику, коли використання виключно соціально-психологічних методів буде недостатнім і потребуватиме підкріплення адміністративними заходами.



**ДНІПРОВСЬКИЙ
ПРОФЕСІЙНИЙ
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
КОЛЕДЖ**

ЗАКЛАД ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Документ містить ознайомчий фрагмент.

**Повна версія доступна в електронній
бібліотеці закладу після входу в особистий
кабінет студента.**